



TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO  
TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

HENRIKKI LEHTOLA  
ASIAKASPALAUTE ORGANISAATION TOIMINNAN KEHITTÄMI-  
SESSÄ

Kandidaatintyö

Tarkastaja: Pasi Hellsten

## TIIVISTELMÄ

**Henrikki Lehtola:** Asiakaspalaute organisaation toiminnan kehittämisessä

Customer feedback in the development of an organization's operations

Tampereen teknillinen yliopisto

Kandidaatintyö, 27 sivua

Maaliskuu 2018

Teknis-taloudellinen kandidaatin tutkinto-ohjelma

Pääaine: Tietojohtaminen

Tarkastaja: Pasi Hellsten

**Avainsanat:** Asiakkaan osallistaminen, Asiakaspalaute, Asiakastyytyväisyys, Organisaatio, Toiminnan kehittäminen

Nykypäivänä kilpailu lähes kaikilla markkinoilla on kasvanut, ja organisaatiot etsivät jatkuvasti keinoja lisätä kilpailuetuaan. Asiakkaan osallistaminen asiakaspalautteen avulla tuo organisaatiolle tietoa asiakkaan tyytyväisyydestä ja asiakkaan todellisista tarpeista, mikä oikein hyödynnettynä voi tuoda organisaatiolle kilpailuetua.

Tämän kandidaatintyön tarkoituksena oli selvittää mitä mahdollisuuksia asiakaspalaute tuo organisaation toiminnan kehittämiseen. Lisäksi tarkasteltiin asiakaspalautteen eri lähteitä ja minkälaisia vaatimuksia onnistunut asiakaspalautteen hyödyntämisen prosessi aiheuttaa organisaatiolle.

Tutkimuksen tuloksena huomattiin, että asiakaspalautteen merkitys organisaation toiminnan kehittämisessä on tunnistettu ja asiakaspalautteen hyödyntäminen tuo organisaatiolle kilpailuetua. Lisäksi todettiin, että asiakaspalautetta kerätään ja hyödynnetään entistä enemmän. Kuitenkin haasteena on tiedon jakaminen kaikille tahoille, jotka sitä voisivat hyödyntää. Digitalisaation vaikutus asiakaspalautteen keräämiseen on huomattavissa, ja se on asettanut uusia vaatimuksia palautteen analysoinnille ja hyödyntämiselle.

## ALKUSANAT

Kandidaatintyö on suoritettu keväällä 2018 osana tietojohdamisen tutkinto-ohjelmaa. Työn aiheen valintaan vaikutti henkilökohtainen kokemus asiakaspalautteen keräämisestä ja kiinnostus asiakkaan osallistamista kohtaan.

Haluan kiittää ohjaajaani Pasi Hellsteniä, joka antoi hyödyllisiä neuvoja tutkimukseen liittyen. Kiitokset ansaitsevat myös henkilöt Patrik Aalto, Tuomas Nuutila sekä pienryhmäni jäsenet, joilta sain palautetta työn rakenteesta ja kuinka sitä tulisi kehittää. Erityiskiitoksen ansaitsee myös puolisoni Tiina Myyry, joka jaksoi oikolukea työni ja antoi palautetta tarpeen vaatiessa.

Tampereella, 23.03.2018

Henrikki Lehtola

## SISÄLLYSLUETTELO

1.	JOHDANTO .....	1
1.1	Tutkimusongelma, -kysymykset ja rajaus .....	1
1.2	Rakenne .....	2
2.	TUTKIMUSMENETELMÄ JA -AINEISTO .....	4
2.1	Tutkimusmenetelmä .....	4
2.2	Tutkimusaineisto .....	5
3.	ASIAKASPALAUTE ORGANISAATIOSSA .....	6
3.1	Asiakaspalautteen historia .....	6
3.2	Suhtautuminen asiakkaan osallistamiseen .....	7
4.	ASIAKASPALAUTTEEN KERÄÄMINEN .....	9
4.1	Asiakaspalautteen keräämisen suunnittelu .....	9
4.2	Asiakaspalautteen lähteitä .....	10
4.2.1	Asiakaspalautekysely .....	10
4.2.2	Sosiaalinen media .....	11
4.2.3	Asiakaskeskusteluryhmät .....	12
4.2.4	Asiakkaiden palaute työntekijöille .....	12
4.2.5	Palaute menetetyiltä asiakkailta .....	13
4.3	Asiakkaiden motivoiminen palautteen antamiseen .....	13
5.	ASIAKASPALAUTTEEN HYÖDYNTÄMINEN .....	15
5.1	Asiakaspalautteen hyödyntämisen prosessi .....	15
5.2	Asiakaspalautteen hyödyntäminen organisaatiossa .....	16
5.2.1	Asiakassuhteet .....	17
5.2.2	Tuotteiden ja palveluiden kehittäminen .....	18
5.2.3	Työntekijöihin vaikuttaminen .....	19
6.	PÄÄTELMÄT .....	21
6.1	Keskeiset tulokset .....	21
6.2	Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimuksen tarve .....	22
	LÄHTEET .....	23

## KUVALUETTELO

- Kuva 1.** PDCA-Malli (muokattu lähteestä (Pietrzak & Paliszkiewicz 2015))
- Kuva 2.** Asiakaspalautteen hyödyntäminen olemassa olevien ja uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä (muokattu lähteestä (Fundin & Bergman 2003))

## LYHENTEET JA TERMIT

**Asiakkaan osallistaminen, CEV (eng. Customer engagement value):** Asiakkaan osallistamisen tuottama arvo tarkoittaa asiakkaan organisaatiolle tuottamaa arvoa. Käsite kattaa asiakkaan ostojen mukanaan tuomat tulot, asiakkaan tuomat referenssit, asiakkaan vaikutusmahdollisuudet muihin asiakkaisiin sekä asiakkaan tiedon ja palautteen arvon. (Kumar et al. 2010)

**Ulkoa sisäänpäin näkökulma (eng. Outside-in-view):** Ulkoa sisäänpäin katsova näkökulma tarkoittaa asiakkaan näkökulmaan keskittyvää strategiaa, jossa toimintaa tarkastellaan asiakkaan kannalta. Tavoitteena on uusien asiakkaiden hankkiminen ja olemassa olevien säilyttäminen tarjoamalla asiakkaalle mahdollisimman paljon arvoa. (Bergiel et al. 2014)

**Pienin toimiva tuote, MVP (eng. Minimum viable product):** Pienimmän toimivan tuotteen periaate tarkoittaa, että aluksi luodaan tuote, jossa on vain tarvittavat ominaisuudet, joilla voidaan tyydyttää asiakkaan tarve. Tämän jälkeen tuotetta kehitetään asiakaspalautteen avulla. (Fagerholm et al. 2017)

**Oppiva organisaatio (eng. Learning organization):** Oppivalla organisaatiolla tarkoitetaan organisaatiota, joka aktiivisesti omaksuu uutta tietoa ja innovaatioita sopeutuakseen jatkuvasti muuttavaan ympäristöön. Ominaista oppivalle organisaatiolle on muun muassa työntekijöiden oppimisen tukeminen, virheiden salliminen ja kokemuksista oppiminen. (Luhn 2016)

# 1. JOHDANTO

Organisaation toiminnan kannalta tarjottujen palveluiden laatu on eräs merkittävimmistä osa-alueista, jolla saavutetaan kilpailuetua ja tuottoa pitkällä aikavälillä. Organisaation menestys riippuu suurilta osin siitä, kuinka hyvin organisaatio pystyy vastaamaan asiakkaan odotuksiin. (Clow & Vorhies 1993) Asiakaspalaute antaa organisaatiolle mahdollisuuden päästä käsiksi asiakkaan ajatusmaailmaan ja kehittää toimintaansa vastaamaan asiakkaan todellista tarvetta. Asiakas muodostaa itse näkemyksen haluamastaan palvelusta ja on itse parhaiten perillä omasta tilanteestaan, joten tämän tiedon hyödyntäminen vaikuttaa luonnollisesti tärkeältä (Yu & Sangiorgi 2018). Hyödyntämällä asiakkaan ajatuksia toiminnan kehittämisessä asiakkaan arvo ei rajoitu pelkästään asiakkaan tuomiin rahallisiin voittoihin, vaan asiakas tuottaa organisaatiolle myös mahdollista kilpailuetua ja tietoa. Asiakkaan osallistamisen tuottaman arvon yksi osa-alue on asiakaspalaute, joka tarjoaa organisaatiolle tietoa toiminnan jatkuvaan kehittämiseen. Asiakkaan osallistamisesta ja asiakassuhteiden ylläpidosta on siis tullut osa organisaation strategiaa ja arvонуontia. (Kumar et al. 2010; Albinsson et al. 2016)

Organisaatiot keräävät palautetta aktiivisesti eri lähteiden kautta. Asiakkailta voidaan kerätä palautetta muun muassa erilaisten sovellusten avulla, kun he ovat lähdössä kaupasta tai ottamalla yhteyttä sähköpostitse myöhemmin. Mahdollisimman tarkkaa sanallista palautetta varten asiakkaita voidaan myös kutsua tapaamisiin ja tällä tavoin pyrkiä ratkaisemaan tiettyjä ongelmia. Digitalisaatio on vaikuttanut myös asiakaspalautteeseen tehden sen keräämisestä entistä helpompaa ja halvempaa. Internetiä hyödyntämällä organisaatioiden on muun muassa mahdollista kerätä palautetta tietyltä asiakasryhmältä, mikä tekee palautteesta laadukkaampaa ja tarkempaa. (Klie 2012)

Vaikka asiakaspalautteen keräämisestä on tullut helpompaa, ja kerätyn palautteen määrä on kasvanut, se ei automaattisesti johda organisaation toiminnan kehittymiseen. Palautteen tehokas hyödyntäminen vaatii organisaatiolta kykyä ja halua reagoida palautteeseen ja kehittää toimintaansa sen perusteella. Näin luodaan oppiva organisaatio, joka pyrkii jatkuvaan kehittymiseen ja on valmis muuttumaan muuttuvien markkinaolosuhteiden mukana (Luhn 2016).

## 1.1 Tutkimusongelma, -kysymykset ja raja

Nopeasti muuttuvassa maailmassa myös asiakkaiden tarpeet ja vaatimukset voivat muuttua nopeasti. Tarjonnan määrä lähes kaikilla toimialoilla on kasvanut, minkä seurauksena organisaatioiden on jatkuvasti tarjottava palveluita, jotka vastaavat asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin. Asiakaspalaute kertoo organisaatiolle mitä asiakkaat palvelulta todella

haluavat, minkä seurauksena organisaatio voi kehittää toimintaansa ja tarjota parempia palveluita asiakkaille. Tutkimusongelma työssä on, kuinka organisaatio voi hyödyntää asiakaspalautetta saadakseen kilpailuetua.

Kandidaatintyön tutkimusongelmaa tarkastellaan tutkimuskysymyksien avulla. Päättämuskysymystä:

- Miten organisaatio voi hyödyntää asiakaspalautetta toimintansa kehittämisessä?,

tutkitaan tarkemmin alatutkimuskysymysten avulla. Alatutkimuskysymykset ovat:

- Mitä mahdollisuuksia asiakaspalautte tuo toiminnan kehittämiseen?
- Mistä asiakaspalautteen hyödyntämisen prosessi koostuu?
- Mitä mahdollisuuksia digitalisaatio on tuonut asiakaspalautteen keräämiseen?
- Mitä asiakaspalautteen hyödyntäminen vaatii organisaatiolta?

Kandidaatintyön tavoitteena on esittää prosessi asiakaspalautteen keräämisestä sen hyödyntämiseen organisaatiossa. Asiakaspalautteen hyödyntäminen tässä työssä käsittää asiakaspalautteen keräämisen ja palautteen hyödyntämisen organisaation toiminnan kehittämisessä.

## 1.2 Rakenne

Kandidaatintyö koostuu kuudesta luvusta. Luvussa 2 esitellään tutkimusmenetelmät ja käytetty tutkimusaineisto. Kolmannessa luvussa käsitellään asiakaspalautetta organisaatiossa. Luvun alussa kuvataan lyhyesti asiakaspalautteen historiaa ja kuinka sen hyödyntäminen on yleistynyt. Luvussa käsitellään myös minkälaista suhtautumista asiakaspalautteeseen ja asiakkaan osallistamiseen organisaatiolta vaaditaan, jotta asiakaspalautteen hyödyntämisen prosessi voi onnistua.

Neljännessä luvussa esitetään erilaisia menetelmiä ja lähteitä asiakaspalautteen keräämiseen. Lisäksi luvussa tarkastellaan lyhyesti asiakaspalautteen keräämisen prosessia ja kuinka asiakkaita voidaan rohkaista palautteen antamiseen.

Viidennessä luvussa käsitellään asiakaspalautteen hyödyntämisen prosessia ja tuodaan esille, kuinka organisaatio voi hyödyntää asiakaspalautetta toimintansa kehittämisessä. Kuudennessa ja viimeisessä luvussa esitetään kandidaatintyön päätelmät ja tutkimuksen keskeiset tulokset, tutkimukset arviointi ja jatkotutkimuksen tarpeet.

Työn rakenteen avulla on tarkoitus ensiksi luoda kuva asiakaspalautteen historiasta, ja kuinka sen merkitys on ajansaatossa kasvanut. Lisäksi tuodaan esille, että asiakaspalautteen hyödyntäminen asettaa myös organisaatiolle vaatimuksia ja pakottaa organisaation mahdollisesti muuttamaan toimintaperiaatteitaan asiakaslähtöisemmiksi. Eri lähteitä asiakaspalautteen keräämiseen tuodaan esille, jotta voidaan osoittaa, että asiakaspalautetta



voidaan kerätä useista lähteistä, joilla on jokaisella sekä hyviä että huonoja puolia. Asiakaspalautteen hyödyntämisen tuomien mahdollisuuksien ja vaikutusten esittämisen tarkoituksena on osoittaa organisaatiolle, että asiakkaan arvo ei rajoitu pelkästään asiakkaan tekemiin ostoihin, vaan asiakas voi tuottaa arvoa jopa tuotteen kehitysvaiheessa.

## 2. TUTKIMUSMENETELMÄ JA -AINEISTO

Tässä luvussa esitetään kandidaatintyössä käytetty tutkimusmenetelmä ja -aineisto. Luku antaa kuvan käytetystä aineistosta ja kuinka aineisto on valittu.

### 2.1 Tutkimusmenetelmä

Kandidaatintyö suoritettiin kirjallisuuskatsauksena. Tutkimuksen alussa valittiin tutkimuskysymykset, jotka toimivat työn perustana. Tiedon hakemiseen käytettiin palveluita nimeltä Andor, Emerald ja Scopus. Lähteiden valinnassa kriteerinä oli, että lähde oli tieteellinen ja vertaisarvioitu. Lisäksi pyrittiin valitsemaan lähteitä, jotka oli julkaistu vuoden 2010 jälkeen, mutta esimerkiksi käsiteltäessä asiakaspalautteen historiaa ei tämä ollut tarpeellista. Taulukossa 1 on esitetty käytettyjä hakulausekkeita, käytetty palvelu, rajaukset sekä tulosten lukumäärä.

*Taulukko 1: Käytetyt palvelut, hakulausekkeet, rajaukset ja tuloksien määrä.*

Palvelu	Hakulauseke	Rajaukset	Tuloksien määrä
Andor	"Customer feedback" AND "Digitalisation" OR "Digitalization"	Vuosi: 2013 → Asiasanat: Customer Feedback	26
Andor	"Voice of customer" AND "Customer feedback"	Vuosi: 2010 →	43
Andor	"Customer data" AND "Digitalization" OR "Digitalisation"	Vuosi: 2010 →	45
Andor	"Social media" AND "Customer feedback" AND "Behavior"	Vuosi: 2010 → Tieteenala: Tietojenkäsittely	38

Palvelu	Hakulauseke	Rajaukset	Tuloksien määrä
Andor	“Customer engagement” AND “Return on investment” OR “ROI”	Vuosi: 2010 →  Asiasanat: Customer engagement	191
Scopus	“Customer engagement” AND “Customer feedback”	-	9
Scopus	“Gathering customer feedback”	-	7
Emerald	“Digitalization” AND “Customer feedback”	-	17

**Taulukko 1:** Käytetyt palvelut, hakulausekkeet, rajaukset ja tuloksien määrä.

## 2.2 Tutkimusaineisto

Lähteiden valinnassa tärkein kriteeri oli luotettavuus. Luotettavuus varmistettiin Andor-palvelussa valitsemalla vain tuloksia, jotka olivat tieteellisiä ja vertaisarvioituja. Lisäksi Andor-palvelussa tuloksia kohdistettiin paremmin vastaamaan tutkimuskysymyksiä erilaisten avainsanojen avulla. Andor-palvelussa lähteet järjestettiin relevanssin mukaan, jonka jälkeen lähteitä esikatseltiin ja valittiin tarkempaan lukuun. Scopus- ja Emerald-palveluissa saatujen hakutulosten määrä oli suhteellisen vähäinen, mutta lähteiden valinnassa kiinnitettiin huomiota viittausten määrään, joka osaltaan kertoi lähteen luotettavuudesta.

Suuri osa aineistosta perustui case-tutkimuksiin. Case-tutkimusten tulosten luotettavuutta arvioitiin tutkimuksissa esitettyjen kysymysten, ja tutkimuksiin osallistuneiden vastaajien määrän perusteella.

### 3. ASIAKASPALAUTE ORGANISAATIOSSA

Riippumatta organisaation toimialasta, koosta tai tarjoamasta palvelusta, on organisaation toiminnan pohjalla aina asiakkaan tarve. Organisaatiot keskittyvät helposti organisaation sisäisiin prosesseihin, kustannusten vähentämiseen ja myynnin kasvattamiseen, jotka ovat tietysti tärkeitä osa-alueita organisaation tuottavuuden kannalta, mutta eivät huomioi jatkuvasti muuttuvia markkinoita ja asiakkaan tarvetta. Asiakkaan todellisen tarpeen ymmärtäminen voikin usein olla organisaatiolle hankalaa. Kuitenkin organisaation toiminnan kannalta elintärkeää on yksityiskohtainen tieto asiakkaan tarpeista ja jatkuva asiakaspalautteen hyödyntäminen. (Neckopulos 2010; Bergiel et al. 2014) Organisaation menestyksen voidaankin sanoa riippuvan siitä, kuinka hyvin organisaatio pystyy vastaamaan asiakkaan odotuksiin (Clow & Vorhies 1993).

#### 3.1 Asiakaspalautteen historia

Henry Ford sanoi aikanaan, että asiakkaat voivat valita minkä tahansa värin autollensa, kunhan se on musta (Ford 1922). Tämä tiivistää hyvin 1700-luvun lopulla alkaneen teollisen vallankumouksen aiheuttaman massatuotannon ajatuksen. Asiakkaille tuotettiin standardoituja tuotteita, mikä mahdollisti alhaiset tuotantokustannukset. Nykypäivänä markkinat muuttuvat nopeasti ja organisaatioiden kilpailukyky riippuu suurilta osin kyvystä mukautua muutoksiin ja uusiin vaatimuksiin (Lau 1995), joista organisaatio saa muun muassa asiakaspalautteen avulla tietoa.

Asiakaspalautteen hyödyt on tunnistettu jo vuosia sitten. Jo vuoden 1995 artikkelissa Brightman (1995) mainitsee, kuinka organisaatio nimeltä ”Paper Direct” on hyödyntänyt asiakaspalautetta toimintansa kehittämisessä. Brightmanin mukaan Paper Direct keräsi palautetta kuukausittain kilpailun muodossa, ja kilpailun voittajat saivat erilaisia palkintoja. Brightman mainitsee myös, kun Paper Direct oli lanseeraamassa uutta tuotetta, useita asiakkaita pyydettiin testaamaan erilaisia prototyyppejä useiden kuukausien ajan. Osallistuneilta asiakkailta kerättiin palautetta kirjallisten kyselylomakkeiden ja puhelinsoittojen avulla. Asiakaspalautetta kerättiin myös lomakkeiden avulla, jotka lähetettiin asiakkaan tilausten mukana. (Brightman 1995) Nykyään Paper Directin verkkosivuilla on jatkuvasti esillä linkki, jonka kautta asiakas voi antaa palautetta. Lisäksi verkkosivuilta löytyy linkki Googlen ”Google Customer Reviews” – palveluun, jossa asiakas voi tarkastella organisaation saamaa yleistä palautetta.

Vuoden 1997 artikkelissaan Bergin (1997) väittää, että asiakaspalautteen avulla organisaatiosta voi tulla toimialansa paras. Artikkelissa asiakaspalautteen merkityksen todetaan kasvaneen ja vaikutus organisaation kilpailukykyyn on tunnistettu. (Bergin 1997) Asiakaspalautteen merkitys on siis tunnistettu jo useita vuosia sitten, mutta erityisesti kilpailun

kasvu ja digitalisaatio ovat tehneet asiakaspalautteen hyödyntämisestä aktiivisen osan organisaation toiminnan kehittämistä.

Vuonna 2007 suoritetussa tutkimuksessa, johon osallistui 100 menestynyttä jälleenmyyjää, 57 % tarjosi kanavia verkkokaupankäynnille. Näistä 57 %:sta 22 % tarjosi mahdollisuuden asiakaspalautteen antamiseen verkossa. Kaksi vuotta myöhemmin toteutetussa samantapaisessa tutkimuksessa 62 % jälleenmyyjistä tarjosi kanavia verkkokaupankäynnille. Näistä 62 %:sta 56 %:ssa oli mahdollista antaa asiakaspalautetta verkossa. (Liu & Zhang 2010) Tutkimuksessa tutkittujen jälleenmyyjien määrä on vähäinen eikä tuloksia voida suoraan yhdistää kaikille toimialoille, mutta kasvu erityisesti verkossa annetun asiakaspalautteen määrässä on havaittavissa.

Nykypäivänä asiakaspalautteen keräämisestä on tullut niin yleistä, että asiakkaat kokevat olevansa väsyneitä jatkuvasti uusiutuviin kyselyihin. Asiakaspalautteen kerääminen internetin avulla on entistä helpompaa ja halvempaa. Kasvanut kyselyjen määrä on johtanut datan määrän kasvuun, ja ongelmaksi on muodostunut datan hyödyntäminen, eli kuinka datan perusteella voidaan tehdä oikeita päätöksiä. (Stewart 2002)

Tämä lyhyt historiallinen katsaus osoittaa, kuinka asiakkaan rooli on laajentunut myös organisaation kumppaniksi ja tiedon lähteeksi. Asiakaspalautteen on huomattu tuovan kilpailuetua, mikä on johtanut sen hyödyntämiseen, ja digitalisaatio on helpottanut palautteen aktiivisen keräämistä.

### **3.2 Suhtautuminen asiakkaan osallistamiseen**

Etenkin jos liiketoiminta on pitkään pysynyt hyvällä tasolla, ei organisaatio aina näe syytä asiakkaiden osallistamiselle ja asiakaspalautteen keräämiselle. Asiakkaiden osallistaminen ja asiakaspalautteen kerääminen aiheuttavat aina kustannuksia, mutta saatavat hyödyt eivät välttämättä ole helposti mitattavissa. Sen sijaan sijoitukset esimerkiksi uusiin koneisiin voivat tuottaa selviä kustannussäästöjä ja parantaa tuottoa.

Asiakastiedon hyödyntäminen vaatii organisaatiolta tietynlaista suuntautumista toimintaansa. Ensinnäkin organisaation on oltava valmis tarkastelemaan toimintaansa asiakkaan näkökulmasta ja ymmärrettävä, että asiakas määrittelee, mikä tuottaa hänelle arvoa. Organisaation on siis omaksuttava näkökulma, joka tarkastelee toimintaa ulkoa sisäänpäin. Tällaisessa näkökulmassa organisaatio ensin määrittelee kohdeasiakasryhmänsä ja tämän jälkeen erilaisin keinoin selvittää, mitä asiakkaat haluavat, ja muodostaa strategiansa sen perusteella. (Bergiel et al. 2014) Yhä useampi organisaatio on omaksunut asiakaskeskeisen strategian (Carlborg et al. 2014) ja siirtynyt pois ajatuksesta, että organisaatio määrittelee tuottamansa palvelun arvon. Johtajien on ymmärrettävä, että kilpailun kasvaessa on asiakastyytyvyyden merkitys kasvanut (Jones & Sasser Jr. 1995). Asiakkaan tarpeeseen vastaaminen ja asiakastyytyvyyden takaaminen on loppujen lopuksi johdon

tehtävä (Lin & Jones 1997), ja yksi osa-alue tässä tehtävässä on asiakaspalautteen kerääminen ja hyödyntäminen.

Luhnin (2016) mukaan eräs oppivan organisaation tavoitteista on jatkuva kehittyminen ja mukautuminen muuttuviin markkinaolosuhteisiin. Tämän näkökulman mukaan asiakaspalautteen voidaan nähdä olevan yksi osa-alue oppivan organisaation luomisessa. Oppimisen kohde organisaatiossa muuttuu sen mukaan, miten saavutetaan eniten kilpailuetua (Jashapara 1993). Asiakkaat määrittävät mitä tuotteelta tai palvelulta haluavat, ja siten määrittävät, mikä tuottaa organisaatiolle kilpailuetua, jolloin asiakaspalautteen voidaan nähdä olevan olennainen osa organisaation oppimista. Asiakkaiden mielipiteet kuitenkin muuttuvat, minkä takia asiakaspalautetta on kerättävä aktiivisesti, jotta organisaatio voi saavuttaa kilpailuetua.

## 4. ASIAKASPALAUTTEEN KERÄÄMINEN

Teknologian yleistyminen on tuonut lisää mahdollisuuksia asiakaspalautteen keräämiseen esimerkiksi internetin ja sosiaalisen median kautta. Muutoksen myötä asiakkaat ja organisaatio voivat kommunikoida uusilla tavoilla muun muassa blogien, Twitterin, Facebookin ja muiden vastaavien kanavien kautta. Asiakkailta saadun palautteen määrä on viime vuosina lisääntynyt, ja linkki teknologian kehittymiseen on havaittavissa. (Liu & Zhang 2010; Kipfelsberger et al. 2015) Asiakaspalautteen kerääminen voi olla tarkoituksellista, esimerkiksi internetkyselyn tai kohderyhmien haastattelujen avulla. Palautteen lähteinä voivat toimia myös esimerkiksi asiakkaiden päivitykset sosiaaliseen mediaan tai palaute työntekijöille palvelun yhteydessä, jolloin asiakas on antanut palautetta omasta tahdosta. Sosiaalisen median päivitykset ovat esimerkki passiivisesta asiakaspalautteesta, sillä palautekanava on jatkuvasti olemassa, vaikka organisaatio ei sitä aktiivisesti itse hyödyntäisikään palautteen keräämiseen. Aktiivisilla palautekanavilla taas tarkoitetaan esimerkiksi kohderyhmien haastattelua, jolloin organisaatio on itse luonut kanavan palautteen keräämiseen ja tekee aktiivisesti toimia lisätäkseen palautteen määrää selkein tavoittein. (Fundin & Elg 2006) Bergiel et al. (2014) toteavat, että organisaation tulisi kerätä palautetta aktiivisesti itse, jolloin organisaatio voi kohdistaa palautekyselyn esimerkiksi tiettyyn ongelmaan, johon kaipaa ratkaisuja. Toisaalta passiivinen palaute, joka annetaan esimerkiksi ostotilaisuuden yhteydessä, voi olla luonteeltaan aidompaa ja antaa todellisemman kuvan asiakkaan kokemasta ongelmasta.

### 4.1 Asiakaspalautteen keräämisen suunnittelu

Opoku (2006) painottaa, että organisaation on luotava selkeä strategia ja asetettava selkeät tavoitteet asiakaspalautteen keräämiselle. Stewart (2002) huomauttaa, että asiakaspalautekyselyä laadittaessa kysely on suunniteltava niin, että asiakkaalla on mahdollisuus kertoa oma mielipiteensä omin sanoin, eikä vastauksia johdatella mihinkään suuntaan. Asiakaspalautteen keräämisessä tärkeää on huomioida palautteen laatu, eikä määrä.

Asiakaspalautetta kerätessä on huomioitava, että vaikka asiakkaiden tyytyväisyys nykyisiin palveluihin on tärkeää, pelkästään siihen keskittyminen ei ole asiakaspalautteen keräämisen tarkoitus. Asiakaspalautteen keräämisen tarkoituksena on selvittää, mitä asiakas todella haluaa ja arvostaa, jotta organisaatio voi kehittää toimintaansa entistä paremmin vastaamaan asiakkaan tarvetta. (Lin & Jones 1997) Suunnitteluvaiheessa organisaatio asettaa tavoitteet asiakaspalautteen hyödyntämisen prosessille, ja ongelman johon vastusta etsitään. Organisaatio voi siis kerätä palautetta asiakkaiden tyytyväisyydestä, jota organisaatio voi hyödyntää esimerkiksi markkinoinnissa. Toisaalta organisaatio voi asettaa tavoitteeksi kerätä esimerkiksi yksityiskohtaista tietoa asiakkaiden tarpeista, jotta

organisaatio voi jatkossa kehittää uusia tuotteita ja palveluita, joita asiakas ei ole itse ajatellut tarvitsevänsä.

Myös niin sanottuja ”front-line työntekijöitä” eli asiakasrajapinnassa työskenteleviä työntekijöitä tulee ottaa mukaan asiakaspalautteen keräämiseen ja analysoimiseen. He ovat eniten asiakkaiden kanssa vuorovaikutuksessa ja loppujen lopuksi palautteen avulla tehdyt muutokset vaikuttavat heidän toimintaansa eniten. (Stewart 2002) Asiakkaiden kanssa aktiivisessa vuorovaikutuksessa olevat työntekijät tietävät, kuinka asiakkaita kannattaa lähestyä, ja kuinka motivoituneita asiakkaat yleisesti ovat palautteen antamista kohtaan. Asiakasrajapinnan työntekijät voivat kertoa kannattaako asiakkaita lähestyä esimerkiksi sähköpostitse vai kannattaako palautetta kerätä ostotapahtumien yhteydessä suullisesti. Lisäksi työntekijät ovat mahdollisesti huomanneet trendejä asiakkaiden käyttäytymisessä, joita asiakaspalautteen avulla voidaan tutkia. Palautteen perusteella tehdyt muutokset voivat vaikuttaa työntekijöiden päivittäiseen toimintaan, joten esimerkiksi muutosvastarinnan vähentämisen takia työntekijöitä tulisi ottaa palautteen hyödyntämisen prosessiin mukaan.

## **4.2 Asiakaspalautteen lähteitä**

Tässä luvussa on esitetty eri lähteitä asiakaspalautteelle. Lähteinä voivat toimia nykyiset asiakkaat sekä joissain tapauksissa myös menetetyt asiakkaat. Asiakkaat voivat antaa palautetta muun muassa organisaation lähettämän kyselyn kautta, sosiaalisessa mediassa, organisaation järjestämissä keskusteluryhmissä tai työntekijöille ostotilaisuuden yhteydessä.

### **4.2.1 Asiakaspalautekysely**

Asiakaspalautekyselyt ovat yleinen tapa mitata asiakastyytyväisyyttä ja kerätä palautetta. Kyselyt tuottavat arvokasta tietoa, jonka avulla voidaan vertailla esimerkiksi organisaation eri osastojen tuloksia tai tuloksien muutosta ajan kuluessa (Jones & Sasser Jr. 1995). Cappelli et al. (2010) mukaan asiakaspalautekyselyitä tulisi suorittaa systemaattisesti huomioiden muutokset toimialalla. Organisaatioiden tulisi siis olla aktiivisesti yhteydessä asiakkaisiinsa, jotta organisaatio pysyy kilpailukykyisenä jatkuvasti muuttuvilla markkinoilla.

Asiakaspalautekyselyissä asiakkaita usein pyydetään arvioimaan heidän tyytyväisyytensä tiettyihin osa-alueisiin esimerkiksi asteikolla yhdestä viiteen, minkä lisäksi asiakkaita voidaan pyytää tarkentamaan vastauksiaan sanallisesti. Palautekyselyiden tulokset antavat kuvan asiakkaiden tyytyväisyyksistä eri osa-alueisiin, jota voidaan käyttää hyväksi päätöksenteossa. (Vives-Mestres et al. 2016) Joskus pelkkä numeerinen arvosana asiakkaan tyytyväisyydestä voi olla riittävä, mutta sanallinen tarkennus vastauksiin auttaa organisaatiota ymmärtämään asiakkaan vastausta paremmin. Numeeristen arvosanojen



perusteella voidaan huomata muutoksia asiakkaiden käyttäytymisessä, mutta johtopäätösten tekeminen ilman tarkempaa tietoa on vaikeaa.

Asiakaspalautekyselyn suunnittelussa on tärkeää huomioida ongelma, johon vastausta haetaan ja luoda kysely, joka vastaa juuri tähän tarpeeseen (Cappelli et al. 2010). Stewartin (2002) mukaan asiakasrajapinnassa työskenteleviä työntekijöitä tulisi ottaa mukaan asiakaspalautekyselyn luomiseen, sillä he ovat asiakkaiden kanssa eniten vuorovaikutuksessa, ja tämän takia osaavat kommunikoida heidän kanssaan parhaiten.

Asiakaspalautekyselyt ovat yleistyneet, ja asiakkaat ovat väsyneitä vastaamaan jatkuviin kyselyihin. Tämä aiheuttaa ongelman, sillä jos suuri osa asiakkaista ei vastaa kyselyyn, eivät tulokset välttämättä ole luotettavia. (Lin & Jones 1997) Ongelmia asiakaspalautekyselyiden tulkitsemisessa voi aiheutua myös, jos vastaaja ei ole vastannut johonkin kysymykseen, jolloin vastaukseen on jäänyt ns. ”puuttuva arvo” (Vives-Mestres et al. 2016). Toisaalta kyselyn kysymyksistä voi tehdä pakollisia, jolloin asiakkaan on pakko vastata kaikkiin kysymyksiin, eikä puuttuvia arvoja synny.

## 4.2.2 Sosiaalinen media

Sosiaalisen median käyttö asiakassuhteiden hoidossa on yleistynyt 2010-luvulla. VB Insightin vuonna 2014 tekemän raportin mukaan kuluttajat valittavat brändeistä sosiaalisessa mediassa 879 miljoonaa kertaa vuodessa (Koetsier 2014). Sosiaalisen median käytön yleistyminen kuluttajien keskuudessa on tuonut organisaatioille uusia mahdollisuuksia asiakaspalautteen keräämiseen (Sulistya et al. 2016).

Organisaatiot voivat hyödyntää sosiaalista mediaa asiakaspalautteen keräämisessä esimerkiksi julkaisemalla kyselyitä Facebook-sivuillaan. Tämän tyylinen asiakaspalautteen kerääminen on usein tarkkaan harkittua ja kysely voidaan kohdentaa vastaamaan tiettyyn ongelmaan. Toinen tapa asiakaspalautteen keräämiseen on esimerkiksi asiakkaiden Facebook- ja Twitter-päivitysten analysoiminen erilaisten algoritmien avulla. Sulistya et al. (2016) käyttävät esimerkkinä Indonesialaista organisaatiota nimeltä Telkom, joka aktiivisesti tarkkailee asiakkaiden kommentteja sosiaalisessa mediassa. Telkom käyttää ulkoistettuja palveluita, jotka keräävät dataa sosiaalisen median päivityksistä, joissa Telkomin nimi mainitaan. Palaute analysoidaan manuaalisesti ja luokitellaan kategorioihin, jonka jälkeen palaute lähetetään eteenpäin siitä vastaaville henkilöille. (Sulistya et al. 2016)

Ongelma palautteen keräämisessä sosiaalisen median kautta on, että negatiivisen palautteen määrä on usein suuri verrattuna positiiviseen palautteeseen, mikä voi aiheuttaa vääristyneen kuvan organisaation toiminnasta. Toisaalta sosiaalisen median avulla palautteen antajat eli asiakkaat voidaan luokitella eri ryhmiin esimerkiksi annetun negatiivisen palautteen määrän mukaan. (Sulistya et al. 2016) Tällöin organisaatio voi havaita uusia yhtäläisyyksiä ja kehittää toimintaansa paremmin vastaamaan tietyn kohderyhmän

vaatimuksia. Sosiaalisen median avulla organisaation on helppoa tunnistaa palautteen antaja, ja tarjota pettyneelle asiakkaalle esimerkiksi korvaava tuote tai palvelu, jolloin asiakkaan negatiivisesta kokemuksesta voidaan tehdä positiivinen.

### 4.2.3 Asiakaskeskusteluryhmät

Asiakaskeskusteluryhmillä palautekanavina tarkoitetaan asiakkaista koostuvia ryhmiä, jotka tapaavat ajoittain organisaation kanssa keskustellakseen uusista ideoista ja antaakseen palautetta organisaation toimintaan liittyen (Gombeski et al. 2010). Asiakaskeskusteluryhmät toimivat erittäin hyvin nopeasti muuttuvilla toimialoilla (Gombeski et al. 2010), joilla organisaation nopea adaptoituminen muutoksiin on elintärkeää kilpailukyvyn kannalta.

Keräämällä asiakkaita säännöllisesti yhteen ja selvittämällä muun muassa millä perusteella he ostavat tuotteita tai palveluita, kuinka ostoprosessi heidän mielestään toimii sekä kuinka tyytyväisiä he ovat tuotteiden tai palveluiden laatuun, voi organisaatio saada kilpailuetua. On kuitenkin tärkeää, että keskusteluun osallistuu organisaation puolelta ihmisiä, jotka voivat viedä keskusteluryhmien ajatuksia eteenpäin ja saada aikaan muutoksia organisaatiossa. (Geehan & Sheldon 2005)

Asiakaskeskusteluryhmien hyöty on, että keskusteluryhmiin osallistuvat asiakkaat ovat usein sitoutuneita organisaation menestykseen, jolloin saadaan syvällistä ja rehellistä palautetta, jonka avulla organisaatio voi kehittää toimintaansa (Geehan & Sheldon 2005; Gombeski et al. 2010). Opokun (2006) mukaan asiakaskeskusteluryhmät toimivat parhaiten, kun organisaation tavoitteena on kerätä parannusehdotuksia toimintaansa. Asiakkaiden kanssa keskusteleminen antaa selkeämmän kuvan palautteesta verrattuna erilaisiin raportteihin (Wirtz & Tomlin 2000). Digitalisaatio on tuonut uusia mahdollisuuksia myös asiakaskeskusteluryhmiin ja mahdollistanut esimerkiksi keskusteluryhmien tapaamisen internetin välityksellä (Opoku 2006). Nykypäivänä asiakkaiden suhteet toimittajaan ovat etäännyneet, mikä on yksi syy sille, että asiakkaat vaihtavat toimittajaa helpommin (Wirtz & Lihotzky 2003). Koska asiakaskeskusteluryhmissä asiakas on aktiivisesti yhteydessä toimittajaan, voidaan tämän nähdä luovan vankempi suhde asiakkaan ja toimittajan välille ja näin vähentävän menetettyjen asiakkaiden määrää.

### 4.2.4 Asiakkaiden palaute työntekijöille

Suurissa organisaatioissa johtohenkilöt ovat harvoin kasvotusten tekemisissä asiakkaiden kanssa ja asiakaspalaute esitetään johtohenkilöille usein raporttien kautta (Gorry & Westbrook 2011; Nasr et al. 2014). Toimialasta riippuen monet organisaation alemman tason työntekijät ovat jollain tavalla yhteydessä asiakkaisiin päivittäin ja saavat palautetta suoraan asiakkailta toiminnan yhteydessä. Tämä palaute kuitenkin usein jää raporttoimatta eteenpäin. (Wirtz et al. 2010; Nasr et al. 2014) Celuch et al. (2015) mukaan asiakkaat

raportoivat virheistä ensimmäisenä asiakasrajapinnassa työskenteleville työntekijöille riippumatta siitä oliko virhe työntekijän toiminnasta johtuvaa vai ei.

Hu et al. (2016) mukaan positiivinen ilmapiiri organisaation sisällä lisää työntekijöiden halua jakaa palautetta eteenpäin. Halu raportoida palautetta eteenpäin on todennäköisesti myös henkilöstä riippuvaa, mutta positiivinen ja kannustava ympäristö todennäköisesti kannustaa siihen. Organisaatiossa tämä tarkoittaa, että erityisesti johtajien on pyrittävä luomaan avoin ympäristö, joka hyväksyy virheet ja välttää syyttelyä. Wirtz et al. (2010) toteavat tutkimuksensa perusteella, että työilmapiirillä ja organisaation sisäisellä luottamuksella on vaikutus raportoidun negatiivisen palautteen määrään. Työntekijöille on tarjottava kanavat palautteen raportointiin, mutta kerätäkseen mahdollisimman paljon asiakaspalautetta työntekijöiltä on organisaation ensiksi luotava työilmapiiri, joka tukee palautteen jakamista.

#### **4.2.5 Palaute menetetyiltä asiakkailta**

Jokainen organisaatio tekee joskus virheitä, jotka johtavat asiakkaan menetykseen. Asiakkaiden menettäminen ei tietenkään ole haluttua, mutta organisaatio voi hyödyntää tilanteen toimintansa kehittämiseksi, sillä epäonnistumiset organisaation toiminnassa ovat suurin syy asiakkaiden menetykseen. Menetettyjä asiakkaita voidaan verrata lähteviin työntekijöihin, joille HR-osasto usein suorittaa kyselyn, jonka avulla kartoitetaan syytä työntekijän lähtemiseen. Samalla tavalla menetetyille asiakkaille voidaan suorittaa kysely, jonka avulla selvitetään syyt yhteistyön loppumiseen. (Jones & Sasser Jr. 1995; Cranage 2004)

Ongelma palautteen keräämisessä menetetyiltä asiakkailta on, että asiakkaat eivät välttämättä halua käyttää aikaansa edellisen kumppanin toiminnan kehittämiseen. Toisaalta menetettyjen asiakkaiden huomioiminen viestii, että organisaatio on halukas oppimaan virheistään ja kehittämään toimintaansa, jotta vastaavilta virheiltä vältytään. Jones ja Sasser Jr. (1995) mainitsevat, että menetetyt asiakkaat ovat hyvä lähde asiakaspalautteelle, sillä heiltä voidaan saada palautetta, joka keskittyy nimenomaan toiminnan niihin ongelma-kohtiin, jotka voivat johtaa asiakkaiden menetykseen. Jonesin ja Sasser Jr:n mukaan joissain tapauksissa menetettyjen asiakkaiden kuunteleminen voi johtaa myös asiakassuhteen uusimiseen.

### **4.3 Asiakkaiden motivoiminen palautteen antamiseen**

Asiakaspalautetta kerätessä organisaation on mahdollisesti tarjottava asiakkaille palkintoja palautteen antamista vastaan. Asiakkaita voidaan motivoida esimerkiksi tarjoamalla rahallisia palkintoja (Hoyer et al. 2010) tai ilmaisia tuotteita (Antorini et al. 2012). Pitkäaikaisen asiakaspalautteen hyödyntämisen myötä Lego on huomannut, että rahallinen palkinto ei aina ole asiakkaiden kannalta houkuttelevin vaihtoehto (Antorini et al. 2012), mistä huomataan, että organisaation on löydettävä keino, joka motivoi juuri heidän

asiakkaitaan palautteen antamiseen. Myös Hoyer et al. (2010) toteavat, että joissain tapauksissa asiakkaat haluavat antaa palautetta organisaatiolle ja olla mukana toiminnan kehittämisessä, vaikka eivät siitä saisikaan rahallista korvausta.

Celuch et al. (2015) mainitsevat, että organisaation johtohenkilöt voivat vaikuttaa asiakaspalautteen määrään rohkaisemalla työntekijöitä huomioimaan asiakkaan ongelmia ennistä enemmän, ja luomalla ilmapiirin, joka osallistaa asiakkaita. Ympäristö, jossa työntekijät palvelevat asiakkaita taitavasti, johtaa todennäköisimmin asiakkaisiin, jotka ovat valmiita osallistumaan organisaation kehittämiseen (Celuch et al. 2015). Etenkin, jos tavoitteena on asiakkaan aktiivinen osallistaminen, on vahvojen asiakassuhteiden luominen tärkeää.

Celuch et al. (2015) painottavat, että asiakkaille on tarjottava useita kanavia palautteen antamiseen. Yksinkertaiset palautekortit oven vieressä tarjoavat asiakkaalle tavan antaa palautetta vaivattomasti, mutta jos asiakas haluaa antaa yksityiskohtaisempaa palautetta, on mahdollisuus tähänkin tarjottava esimerkiksi internetkyselyn avulla. Viimeisten vuosien aikana organisaatiot ovatkin tehneet palautteen antamisesta asiakkaille helpompaa (Vargo & Lusch 2004; Bolton & Saxena-Iyer 2009; Hoyer et al. 2010), mikä osaltaan motivoi asiakkaita antamaan enemmän palautetta. Fogg (2002) korostaa palautekanavan visuaalisuuden merkitystä, sillä visuaalinen miellyttävyys auttaa pitämään vastaajan keskittyneenä ja innostuneena.

## 5. ASIAKASPALAUTTEEN HYÖDYNTÄMINEN

Asiakaspalautteen kerääminen on vasta alku asiakaskokemuksen parantamiselle. Kun asiakaspalautetta on kerätty, on oleellista, että sitä hyödynnetään mahdollisimman tehokkaasti, mikä asettaa uusia vaatimuksia organisaatiolle. Prosessi palautteen keräämisestä sen hyödyntämiseen on tuottava vasta, kun organisaatio kehittää toimintaansa saadun palautteen perusteella, ja näin pystyy palvelemaan asiakkaiden tarpeita entistä paremmin.

Uuden tiedon luominen voi tapahtua esimerkiksi erilaisen menetelmien, kuten kyselyjen tuloksena (Kayworth & Dorothy 2004). Yleinen ongelma asiakaspalautteeseen liittyen on, että kaikkea kerättyä tietoa ei hyödynnetä (Stewart 2002; Fundin & Elg 2010). Jotta asiakaspalautteesta saadaan mahdollisimman suuri hyöty, on palautteen tavoitettava henkilöstö organisaation kaikilla tasoilla (Wirtz & Tomlin 2000; Stewart 2002). Jones ja Sasser Jr. (1995) painottavat, että organisaatio ei voi tehdä muutoksia palautteen perusteella, jos palaute ei tavoita ihmisiä, jotka voivat saada muutokset aikaan. Organisaation kyky johtaa ja hallita tietoa on olennainen osa tiedon hyödyntämistä strategisena etuna (Kakabadse et al. 2003), ja oikean tiedon johtaminen oikeiden ihmisten käyttöön on keskeinen osa päätöksentekoa (O'Flaherty & Heavin 2015).

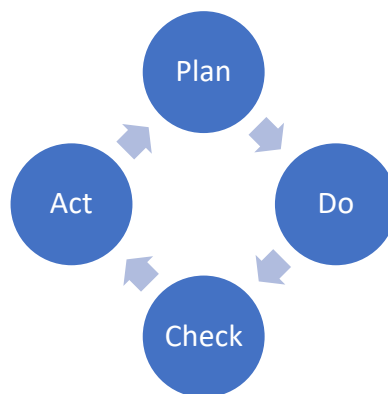
Digitalisaation myötä asiakaspalautteen kerääminen on helpottunut, mutta siitä on samalla tullut datapainotteisempaa. Tämä asettaa organisaatiolle uusia vaatimuksia, koska prosessi palautteen keräämisestä sen hyödyntämiseen vaatii monenlaisia taitoja. Kerätyn tiedon hyödyntäminen vaatii ymmärrystä sekä analytiikasta että liiketoiminnasta. (Bijmolt et al. 2010)

### 5.1 Asiakaspalautteen hyödyntämisen prosessi

Vaikka asiakaspalautteen kerääminen on yleistynyt, suuri ongelma on, että tietoa ei hyödynnetä tehokkaimmalla mahdollisella tavalla tuotteen tai palvelun elinkaaren kaikissa vaiheissa (Stewart 2002; Fundin & Elg 2010). Goodman et al. (1996) toteavat, että hyödyntääkseen asiakaspalautetta mahdollisimman tehokkaasti organisaation on muun muassa kerättävä palautetta aktiivisesti, jotta mahdollisia trendejä ja muutoksia voidaan seurata. Lisäksi palaute on tuotava osaksi tuotteen tai palvelun elinkaaren jokaista vaihetta. Jotta tämä olisi mahdollista, on organisaation sisälle luotava riittävät kanavat tiedon jakamiselle. Tiedonjakokanavien merkitystä korostavat myös Fundin ja Bergman (2003), jotka mainitsevat, että negatiivista palautetta ei hyödynnetä tarpeeksi uusien tuotteiden luomisessa, sillä tiedon jakamisen kanavia, jotka ulottuvat tuotekehitykseen asti harvoin on. Voidaan siis päätellä, että asiakaspalautteen tehokas hyödyntäminen vaatii muun muassa parempia kanavia tiedonjakamiseen. Vuosien aikana tiedon johtamiseen on kuitenkin jatkuvasti panostettu enemmän ja vuoden 2010 tutkimuksessa Fundin ja Elg (2010)

totesivat, että osa tutkituista organisaatioista hyödynsi asiakaspalautetta uusien tuotteiden tai palveluiden luomisessa, joka tarkoittaa, että asiakaspalautteen hyödyntäminen on levinnyt myös osaksi tuote- ja palvelukehitystä.

Asiakaspalautteen hyödyntämisen prosessia voidaan kuvata kuvassa 1 esitetyn PDCA-mallin avulla. Ensiksi organisaation on suunniteltava mihin kysymyksiin asiakaspalautteen avulla halutaan vastaus, ja miten asiakaspalautetta aiotaan käyttää. Mallin ”Plan” vaiheessa on myös suunniteltava muun muassa, minkälaisilla menetelmillä palautetta aiotaan kerätä ja keitä keräämisen prosessiin osallistetaan. ”Do” vaiheessa palaute kerätään, jolloin on tärkeää, että kaikki prosessiin osallistuvat ovat sitoutuneet asiakaspalautteen keräämiseen. Mallin kolmannessa ”Check” vaiheessa palaute analysoidaan, ja tieto jaetaan kaikille sitä tarvitseville, minkä jälkeen siirrytään mallin viimeiseen vaiheeseen. ”Act” vaiheessa palautteen perusteella tehdään päätöksiä ja tarvittavia muutoksia. On tärkeää, että päätökset tehdään nopeasti, jolloin palaute on vielä ajan tasalla. Myös asiakkaille voidaan ilmoittaa palautteen tuloksista ja kertoa minkälaisia muutoksia palaute sai aikaan. Tämän jälkeen prosessi aloitetaan alusta.



*Kuva 1: PDCA-Malli (muokattu lähteestä (Pietrzak & Paliszkievicz 2015)).*

## 5.2 Asiakaspalautteen hyödyntäminen organisaatiossa

Organisaation kannalta asiakaspalaute avaa näkymän asiakkaan ajatusmaailmaan ja auttaa ymmärtämään asiakkaan tarpeita ja siten johtaa asiakastyytyvyyteen (Lin & Jones 1997; Aguwa et al. 2012). Systemaattisesti kerätyn palautteen avulla organisaatio voi muun muassa tehdä parempia strategisia päätöksiä, selvittää tarpeita uusille palveluille, parantaa olemassa olevia palveluitaan ja parantaa myyntiä tarjoamalla asiakkaille oikeita asioita oikeaan aikaan. (Smock 2002) Asiakaspalaute voi myös tuoda esille trendejä asiakkaissa, kuten tyytymättömyyttä johonkin palvelun osa-alueeseen. Jos tällaisia trendejä huomataan, on niihin puututtava välittömästi. (Aguwa et al. 2012) Lisäksi asiakaspalautteen keräämisen voidaan nähdä luovan vankempi yhteys organisaation ja asiakkaan välille, mikä voi parantaa organisaation ja asiakkaan välistä suhdetta (Neckopulos 2010). Smockin (2002) mukaan organisaatiot, jotka aktiivisesti ovat yhteydessä asiakkaisiinsa saavat kilpailuetua, joka pitkällä aikavälillä johtaa liikevaihdon ja tuottavuuden kasvuun.

Cranagen (2004) mukaan asiakkaita pitäisi kannustaa antamaan palautetta tapahtuneista virheistä, sillä silloin organisaation on mahdollista selvittää ja korjata tilanne. Opoku (2006) painottaa asiakaspalautteen merkitystä vertailtaessa omaa toimintaa kilpailijoihin. Lisäksi palautteen vertailu aiempien vuosien palautteeseen antaa osaltaan kuvan toiminnan laadusta ja kehityksen suunnasta.

Bolton (2011) mainitsee asiakkaan osallistamisen aiheuttaneen uusia haasteita organisaatioille, kuten kuinka paljon asiakasta voidaan osallistaa toiminnan kehittämisessä, mitä kanavia ja prosesseja organisaation tulisi käyttää asiakkaan osallistamisessa ja kuinka luoda yhteys asiakkaaseen, jotta osallistaminen onnistuu. Näitä haasteita voidaan johtaa myös asiakaspalautteen hyödyntämiseen toiminnan kehityksessä, sillä organisaation on kerättävä säännöllisesti palautetta asiakkailtaan, kuitenkin niin, että asiakkaita ei painosteta liikaa erilaisilla kyselyillä.

### **5.2.1 Asiakassuhteet**

Uuden asiakkaan hankkiminen aiheuttaa usein 5-10 kertaa enemmän kustannuksia kuin olemassa olevan asiakkaan säilyttäminen (Fundin & Elg 2010; Irabatti 2011). Irabattin (2011) mukaan tietyillä toimialoilla, kuten rahoituspalveluissa, viiden prosentin nousu asiakkaiden säilyvyydessä voikin johtaa 75 prosentin kasvuun liikevoitossa. Yhteys asiakastytyvyyden ja liikevoiton kasvun välillä on siis havaittavissa.

Cranagen (2004) mukaan palveluorganisaatiot käyttävät huomattavan paljon resursseja uusien asiakkaiden hankkimiseen verrattuna olemassa olevien asiakkaiden säilyttämiseen. Cranagen (2004) tutkimukseen verrattuna tuoreemmassa tutkimuksessa, Liun ja Zhangin (2010) mukaan yhä useampi organisaatio tekee saamastaan asiakaspalautteesta julkista ja näin houkuttelee potentiaalisia uusia asiakkaita. Tämä tukee ajatusta siitä, että asiakaspalautteen ja asiakastytyvyyden merkitys organisaatiolle on nykypäivänä kasvanut, ja asiakkaan hyödyntämisen arvonluonnissa on huomattu tuovan organisaatiolle uusia mahdollisuuksia.

Voidaan siis todeta, että todella ymmärtämällä mitä asiakas palvelulta vaatii, voi organisaatio luoda pitkäaikaisia asiakassuhteita (Opoku 2006; Aguwa et al. 2012; Bergiel et al. 2014), mikä tuo organisaatiolle voittoa sekä mahdollisesti uusia asiakkaita erilaisten referenssien kautta. Opoku (2006) toteaa, että asiakaspalautteen julkistaminen ja palautteen perusteella tehdyt muutokset viestivät asiakas- ja palvelulähtöisyydestä, joka tuo organisaatiolle hyötyjä.

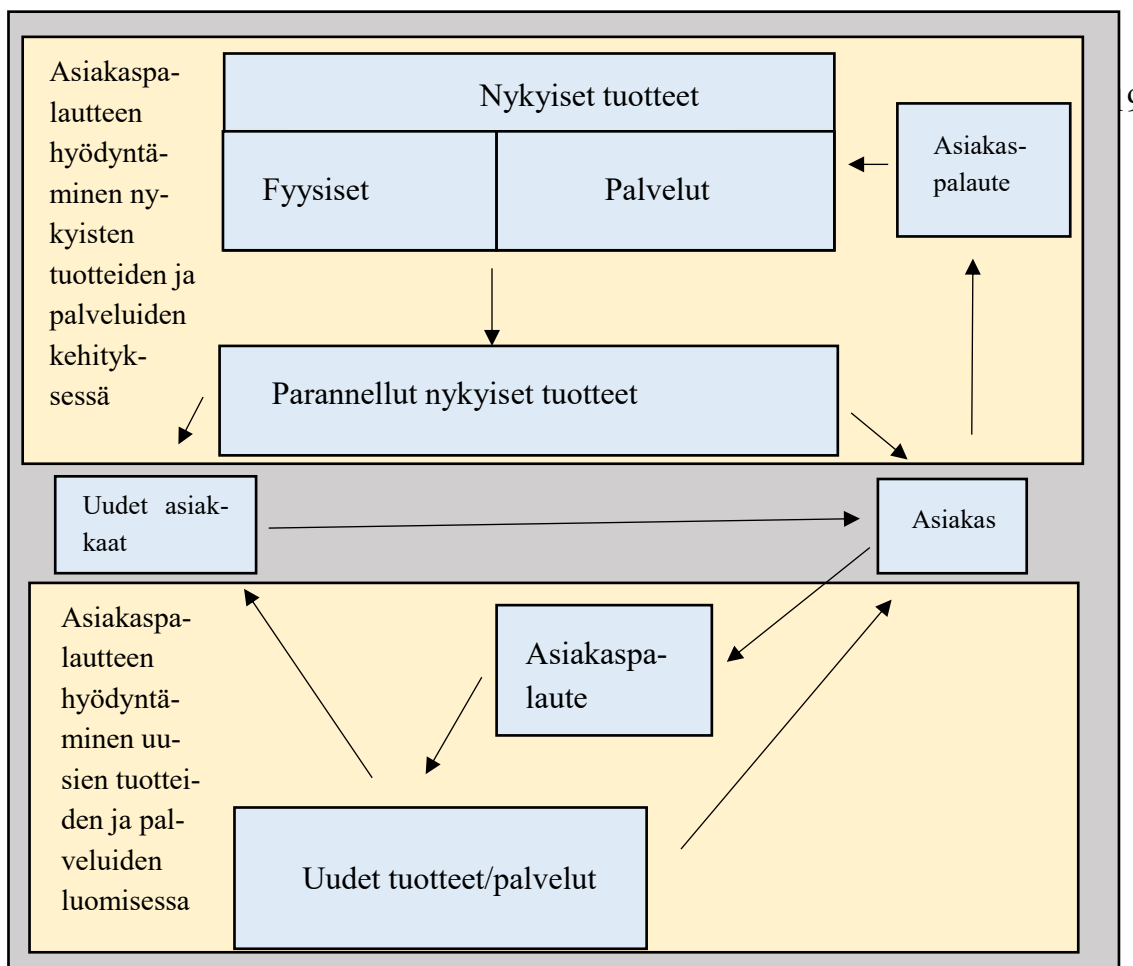
### 5.2.2 Tuotteiden ja palveluiden kehittäminen

Tuotteiden ja palveluiden kehittäminen on jatkuva prosessi, joka on elintärkeä organisaation selviytymisen kannalta. Tuotteiden jatkuva kehittäminen on tärkeää muun muassa laadun, kilpailukyvyn ja asiakastyytyväisyyden kannalta. Parannellut tuotteet houkuttelevat osaltaan myös uusia asiakkaita. (Bulsara & Thakkar 2015)

Usein asiakaspalautekyselyissä annetaan asiakkaalle mahdollisuus kertoa omia kehitysehdotuksia ja ideoita, jolloin asiakaspalautteen hyödyntäminen ei rajoitu pelkästään olemassa olevien palveluiden ja tuotteiden kehitykseen, vaan palautetta voidaan hyödyntää myös uusien palveluiden ja tuotteiden kehityksessä. Asiakaspalaute voi tuoda esille tarpeen aivan uudelle palvelulle tai tuotteelle, jota organisaatio ei ole tullut ajatelleeksi. Onnistunut uusien tuotteiden ja palveluiden luomisprosessi vaatiikin syvällistä ymmärrystä asiakkaan tarpeista (Chen & Jiao 2006; Hauser et al. 2006; Aguwa et al. 2012), mihin asiakaspalaute luonnollisesti vastaa. Lisäksi asiakaspalautetta voidaan hyödyntää palvelujen ja tuotteiden kehitysvaiheessa ja tällä tavoin tuoda asiakas osaksi suunnitteluprosessia. Koska suuri osa uusista tuotteista epäonnistuu, on jo suunnitteluvaiheessa kannattavaa hyödyntää asiakaspalautetta, jolloin voidaan vähentää riskien määrää. (Antorini et al. 2012) Ogawa ja Piller (2006) toteavat, että suurin syy uusien tuotteiden epäonnistumiselle onkin, että asiakkaan tarvetta ei ole ymmärretty täydellisesti. Asiakkaan osallistaminen esimerkiksi asiakaspalautteen avulla uusien tuotteiden luomisprosessissa voi siis todennäköisesti johtaa prosessin onnistumiseen. Gorry ja Westbrook (2011) mainitsevat tutkimuksessaan tunnettuja organisaatioita, kuten Fiskars ja Levi Strauss, jotka hyödyntävät asiakaspalautetta ja asiakkaan osallistamista tuotteidensa kehityksessä ja markkinoinnissa. Fagerholm et al. (2017) mainitsevat, että asiakaspalautetta voidaan hyödyntää tuotteiden kehitysvaiheessa esimerkiksi julkaisemalla ”minimum viable product” eli niin sanottu pienin toimiva tuote, jossa on vain välttämättömät ominaisuudet. Tästä tuotteesta kerätään palautetta, jota voidaan hyödyntää tuotteen kehitysprosessissa.

Kuvassa 2 on havainnollistettu asiakaspalautteen hyödyntämistä. Asiakaspalaute johtaa paranneltuihin ja uusiin tuotteisiin ja palveluihin, jotka mahdollisesti tuovat organisaatiolle uusia asiakkaita. Tämä jatkuva prosessi tuo organisaatiolle jatkuvasti lisää kilpailuetua. Lisäksi asiakaspalautteen hyödyntäminen olemassa olevien ja uusien tuotteiden ja palveluiden kehityksessä voi johtaa kustannussäästöihin ja suurempiin voittoihin (Opoku 2006). Parannellut ja uudet tuotteet ja palvelut, jotka vastaavat paremmin asiakkaan tarpeeseen johtavat myös osaltaan asiakastyytyväisyyteen (Bulsara & Thakkar 2015).





**Kuva 2:** Asiakaspalautteen hyödyntäminen olemassa olevien ja uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä (muokattu lähteestä (Fundin & Bergman 2003)).

Haaste asiakaspalautteen hyödyntämisessä tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä on, että asiakkaat eivät välttämättä ole täysin perillä uusista teknologioista ja voivat suosia tiettyjä asioita, koska ovat tottuneet niihin (Gourville 2006). Toinen ongelma on, että palautetta antanut asiakkaiden ryhmä voi olla niin sanotusti homogeeninen, ja näin ollen edustaa vain tietyn ryhmän mielipidettä (Moreau et al. 2001; Bonner & Walker Jr. 2004).

### 5.2.3 Työntekijöihin vaikuttaminen

Artikkelissaan Nasr et al. (2014) tutkivat asiakaspalautteen vaikutusta työntekijöiden hyvinvointiin ja motivaatioon. Tutkimuksessa haasteltiin asiakasrajapinnassa työskenteleviä työntekijöitä, jotka mainitsivat positiivisen palautteen toimivan muun muassa kannustimena tehokkaampaan työskentelyyn. (Nasr et al. 2014) Tutkimuksessa haastateltiin työntekijöitä eri palvelualoilta, mutta pelkästään näiden tuloksien perusteella ei voida tehdä yleisiä johtopäätöksiä asiakaspalautteen vaikutuksesta työntekijöiden tehokkuuteen ja motivaatioon. Positiivisen asiakaspalautteen merkitystä motivaatioon tukevat kuitenkin myös Robertson ja Cooper (2011) , jotka toteavat positiivisen asiakaspalautteen vaikuttavan positiivisesti työntekijän motivaatioon, tuottavuuteen ja työviihtyvyyteen, mikä puolestaan organisaatiossa voi johtaa parempiin tuloksiin ja asiakastytyvyyteen.

Toisaalta negatiivisella asiakaspalautteella on tutkittu olevan käänteiset vaikutukset työntekijöiden mielialaan ja työilmapiiriin. Tämä asettaa uusia vaatimuksia johtajille, joiden on pyrittävä minimoimaan negatiivisen asiakaspalautteen vaikutukset työntekijöihin.

Kipfelsberger et al. (2016) toteavat, että vaikka seuraukset voivat olla suuret, negatiivisen palautteen vaikutukset työntekijöihin usein unohdetaan tai niihin ei kiinnitetä tarpeeksi huomiota. Johtajien on siis tunnistettava, että asiakaspalautteella voi olla sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia työntekijöihin. Kuitenkin negatiivisen palautteen vaikutukset työntekijöihin ovat yksilökohtaisia. Negatiivisen palautteen on tutkittu aiheuttavan työntekijöissä muun muassa vihan ja syyllisyyden tunteita. Negatiivisen palautteen laadulla ja ilmaisutavalla on myös todettu olevan suuri vaikutus työntekijään. (Bradley et al. 2016) Tämä aiheuttaa lisää vaatimuksia johtajille, joiden on tarpeen mukaan osattava esittää negatiivinen palaute rakentavassa muodossa.

## 6. PÄÄTELMÄT

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen keskeiset tulokset, jotka yhdistetään tutkimuksen pää- ja apututkimuskysymyksiin. Lisäksi luvussa arvioidaan tutkimusta ja esitetään tarpeita mahdollisille jatkotutkimuksille.

### 6.1 Keskeiset tulokset

Yleisellä tasolla voidaan sanoa, että asiakaspalautteen merkitys organisaation toiminnan kehittämisessä on kasvanut. Kuitenkin asiakaspalautteen hyödyntämisen prosessi on keskittynyt asiakaspalautteen keräämiseen, ja itse palautteen hyödyntäminen ei ole parhaalla mahdollisella tasolla. Asiakaspalautteen arvo riippuu pitkälti siitä, kuinka sitä hyödynnetään. Eräs esille noussut ongelma on, että kerättyä palautetta ei jaeta kaikille sitä tarvitseville, jolloin kaikki henkilöt eivät pysty palautetta hyödyntämään. Toinen esille noussut ongelma on, että palautetta kerätään ilman selkeää päämäärää. Asiakaspalautteen hyödyntämisen prosessi on laaja, ja vaatii tarkkaa suunnittelua alusta alkaen.

Organisaatiot käyttävät paljon resursseja siihen, että mainostavat mitä voivat tarjota asiakkaille. Kuitenkin kohdistamalla osa näistä resursseista itse asiakkaiden kuuntelemiseen toisi organisaatiolle tiedon siitä, mitä asiakkaat oikeasti haluavat ja mitä he organisaation tarjoamissa palveluissa arvostavat, ja mitä organisaation kannattaa markkinoida.

Organisaatioiden on ymmärrettävä, että asiakkaan arvo ei rajoitu pelkästään rahallisiin tuloihin, ja asiakkailta saatavan tiedon arvoa onkin alettu arvostaa entistä enemmän. Koska asiakkailta saatavan tiedon hyötyjä ja tuottoja on vaikea mitata, eivät asiakkaat tiedon lähteenä välttämättä vaikuta tuottavalta sijoituskohteelta. Tuomalla enemmän esille tarinoita onnistuneista asiakkaan osallistamisen tilanteista, voitaisiin organisaatioita rohkaista hyödyntämään asiakkaita enemmän toimintansa kehittämisessä ja keskittymään toiminnassaan enemmän asiakkaiden näkökulmaan.

Lähteitä asiakaspalautteelle ovat nykyiset asiakkaat ja joissain tapauksissa myös menetettyt asiakkaat. Heiltä palautetta voidaan kerätä useilla eri menetelmillä, joista jokaisessa on hyviä ja huonoja puolia. Digitalisaatiolla on ollut selvä vaikutus asiakaspalautteen keräämiseen, ja se on tehnyt siitä muun muassa helpompaa ja kustannustehokkaampaa. Toisaalta digitalisaatio on tehnyt asiakaspalautteen hyödyntämisen prosessista datapainotteisempaa ja prosessi vaatii ymmärrystä sekä analytiikasta että liiketoiminnasta.

Asiakaspalaute vaikuttaa siis niin organisaatioon kuin sen asiakkaisiinkin. Asiakkaat pääsevät palautteen avulla osaksi organisaation eri prosesseja, ja voivat osaltaan ohjata toimintaa tiettyyn suuntaan. Organisaatio taas saa asiakkailta hyödyllistä tietoa, jota se voi käyttää esimerkiksi tuotteiden kehityksessä. Asiakkaiden osallistamisen

asiakaspalautteen avulla voidaan nähdä parantavan asiakkaan ja organisaation välistä suhdetta ja johtavan asiakkaan lojaalisuuteen. Organisaation toiminnan kehittämisen taas voidaan nähdä johtavan asiakastyytyvyyteen ja parantavan organisaation tuottoa.

Asiakaspalautteella voi myös olla sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia työntekijöihin, ja parhaassa tapauksessa asiakaspalaute voi motivoida organisaation työntekijöitä parempiin suoriin. Toisaalta negatiivinen palaute voi vaikuttaa muun muassa työntekijöiden mielialaan ja työilmapiiriin ja sitä kautta tehokkuuteen. Tämä asettaa lisää vaatimuksia johtajille, joiden on huolehdittava työilmapiiristä. Tutkimuksessa huomattiin myös, että työntekijät saavat paljon palautetta asiakkailta, mutta eivät aina raportoi sitä eteenpäin. Tämä aiheuttaa lisää vastuuta johtajille, joiden on luotava ilmapiiri, jossa työntekijät ovat valmiita raportoimaan myös negatiivista palautetta eteenpäin. Lisäksi johtajien on tarjottava työntekijöille välineet palautteen jakamiseen, ja ohjeistettava työntekijöille toimintatapoja, jotka tukevat palautteen jakamista.

## 6.2 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimuksen tarve

Tutkimuskysymyksiin vastattiin ja tutkimusta voidaan pitää onnistuneena. Tutkimuksen tarkoituksena oli esittää asiakaspalautteen hyödyntämisen prosessi ja tuoda esille asiakaspalautteen merkitystä organisaation toiminnan kehittämässä. Väitteitä tuettiin riittävästi eri vuosikymmeniltä löytyneiden lähteiden avulla ja myös vastaväitteitä esitettiin.

Työn tulokset ovat hyödyllisiä organisaation toiminnan kehittämisen kannalta. Aikaisempia tutkimuksia asiakaspalautteen keräämisestä ja sen merkityksestä on, mutta eri menetelmiä ja asiakaspalautteen hyötyjä ei ole aiemmin kerätty samalla tavalla yhteen. Tutkimus on siis hyödyllinen ja tarjoaa yleiskuvan asiakaspalautteen hyödyntämisen prosessista. Lisäksi tutkimus perustellusti osoittaa asiakaspalautteen merkityksen organisaation toiminnan kehittämässä.

Työn lähteitä arvioitiin kriittisesti ja useisiin väitteisiin etsittiin useita lähteitä. Vastaväitteitä olisi voitu esittää vielä enemmän, mutta toisaalta eri asiakaspalautelähteiden huonoista puolista ei tutkimuksia paljon löytynyt. Työn aihe oli suhteellisen laaja, ja mahdollisesti joitain kohtia olisi voitu tutkia laajemminkin esimerkiksi case-tapausten avulla. Kuitenkin useat lähteet pohjautuivat case-tutkimuksiin.

Jatkotutkimuksena voitaisiin suorittaa erilaisia case-tutkimuksia asiakaspalautteen keräämisestä ja sen hyödyntämisestä. Case-tutkimuksien avulla voitaisiin tutkia minkälaisia hyötyjä organisaatiot kokevat ottaessaan asiakaspalautteen ja asiakkaan osallistamisen osaksi toimintansa kehittämistä. Lisäksi voitaisiin tutkia asiakkaan näkökulmaa, ja kuinka asiakkaat haluavat vaikuttaa yhteistyökumppaneidensa toimintaan.

## LÄHTEET

Aguwa, C.C., Monplaisir, L. & Turgut, O. (2012). Voice of the customer: Customer satisfaction ratio based analysis, *Expert Systems with Applications*, Vol. 39(11), pp. 10112-10119. Available: <http://www.sciencedirect.com.libproxy.tut.fi/science/article/pii/S0957417412003156>.

Albinsson, P.A., Perera, B.Y. & Sautter, P.T. (2016). Dart Scale Development: Diagnosing a Firm's Readiness for Strategic Value Co-Creation, *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 24(1), pp. 42-58. Available: <https://search-proquest-com.libproxy.tut.fi/docview/1795647974?accountid=27303>.

Antorini, Y.M., Muñiz, J., Albert M. & Askildsen, T. (2012). Collaborating With Customer Communities: Lessons from the Lego Group, *MIT Sloan Management Review*, Vol. 53(3), pp. 73-95. Available: <https://search-proquest-com.libproxy.tut.fi/docview/963962186?accountid=27303>.

Bergiel, B.J., Bergiel, B.J. & Bergiel, E.B. (2014). Are You Listening To The People That Count? *Competition Forum*, Vol. 12(2), pp. 29-33. Available: <https://search-proquest-com.libproxy.tut.fi/docview/1640470805?accountid=27303>.

Bergin, S. (1997). Communication is the key to customer success, *Transportation & Distribution*, Vol. 38(3), pp. 82-84. Available: <https://search-proquest-com.libproxy.tut.fi/docview/234163305?accountid=27303>.

Bijmolt, T.H.A., Leeflang, P.S.H., Block, F., Eisenbeiss, M., Hardie, B.G.S., Lemmens, A. & Saffert, P. (2010). Analytics for Customer Engagement, *Journal of Service Research*, Vol. 13(3), pp. 341-356.

Bolton, R.N. (2011). Comment: Customer Engagement: Opportunities and Challenges for Organizations, *Journal of Service Research*, Vol. 14(3), pp. 272-274. Available: <https://doi-org.libproxy.tut.fi/10.1177/1094670511414582>.

Bolton, R. & Saxena-Iyer, S. (2009). Interactive Services: A Framework, Synthesis and Research Directions, *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 23(1), pp. 91-104.

Bonner, J.M. & Walker Jr., O.C. (2004). Selecting Influential Business-to-Business Customers in New Product Development: Relational Embeddedness and Knowledge Heterogeneity Considerations, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 21(3), pp. 155-169. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=14354076&site=ehost-live&scope=site>.

Bradley, G.L., Sparks, B.A. & Weber, K. (2016). Perceived prevalence and personal impact of negative online reviews, *Journal of Service Management*, Vol. 27(4), pp. 507-533.

- Brightman, J. (1995). The paper chase, *American Demographics*, pp. 33. Available: <https://search-proquest-com.libproxy.tut.fi/docview/200531978?accountid=27303>.
- Bulsara, M. & Thakkar, H. (2015). Customer Feedback-based Product Improvement: A Case Study, *Productivity*, Vol. 56(1), pp. 107-115. Available: <https://search-proquest-com.libproxy.tut.fi/docview/1701846523?accountid=27303>.
- Cappelli, L., Guglielmetti, R., Mattia, G., Merli, R. & Renzi, M.F. (2010). Statistical techniques for continuous improvement: a citizen's satisfaction survey, *TQM Journal*, Vol. 22(3), pp. 267-284.
- Carlborg, P., Kindström, D. & Kowalkowski, C. (2014). The evolution of service innovation research: a critical review and synthesis, *Service Industries Journal*, Vol. 34(5), pp. 373-398.
- Celuch, K., Robinson, N.M. & Walsh, A.M. (2015). A framework for encouraging retail customer feedback, *Journal of Services Marketing*, Vol. 29(4), pp. 280-292. Available: <https://doi.org/10.1108/JSM-02-2014-0062>.
- Chen, C. & Jiao, J. (2006). Customer Requirement Management in Product Development: A Review of Research Issues, *Concurrent Engineering*, Vol. 14(3), pp. 173-185. Available: <https://doi-org.libproxy.tut.fi/10.1177/1063293X060068357>.
- Clow, K.E. & Vorhies, D.W. (1993). Building a competitive advantage for service firms: Measurement of consumer expectations of service quality, *The Journal of Services Marketing*, Vol. 7(1), pp. 22. Available: <https://search-proquest-com.libproxy.tut.fi/docview/212668582?accountid=27303>.
- Cranage, D. (2004). Plan to do it right: and plan for recovery, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 16(4/5), pp. 210-219. Available: <https://search-proquest-com.libproxy.tut.fi/docview/228312936?accountid=27303>.
- Fagerholm, F., Sanchez Guinea, A., Mäenpää, H. & Münch, J. (2017). The RIGHT model for Continuous Experimentation, *Journal of Systems and Software*, Vol. 123 pp. 292-305.
- Fogg, B. (2002). Persuasive technology: using computers to change what we think and do, *Ubiquity*, Vol. 2002(December), pp. 2.
- Ford, H. (1922). *My life and work*, Doubleday, Page Comp, New York,
- Fundin, A.P. & Bergman, B.L.S. (2003). Exploring the customer feedback process, *Measuring Business Excellence*, Vol. 7(2), pp. 55-65.
- Fundin, A. & Elg, M. (2010). Continuous learning using dissatisfaction feedback in new product development contexts, *The International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 27(8), pp. 860-877.
- Fundin, A. & Elg, M. (2006). Exploring routes of dissatisfaction feedback, *The International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 23(8), pp. 986-1001. Available: <https://search-proquest-com.libproxy.tut.fi/docview/197648365?accountid=27303>.

- Geehan, S. & Sheldon, S. (2005). Connecting to Customers, *Marketing Management*, Vol. 14(6), pp. 36-42. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=19080525&site=ehost-live&scope=site>.
- Gombeski, W.,R., Taylor, J., Britt, J., Riggs, K., Wray, T., Springate, S., Blair, G. & Bernard, P. (2010). Customer Advisory Groups: Another Way to Listen to the Marketplace, *Health marketing quarterly*, Vol. 27(1), pp. 86-96.
- Goodman, J., DePalma, D. & Broetzmann, S. (1996). Maximizing the value of customer feedback, *Quality Progress*, Vol. 29(12), pp. 35-39. Available: <https://search-proquest-com.libproxy.tut.fi/docview/214727382?accountid=27303>.
- Gorry, G.A. & Westbrook, R.A. (2011). Can you hear me now? Learning from customer stories, *Business Horizons*, Vol. 54(6), pp. 575-584. Available: <http://www.sciencedirect.com.libproxy.tut.fi/science/article/pii/S0007681311001170>.
- Gourville, J.T. (2006). Eager Sellers & Stony Buyers, *Harvard business review*, Vol. 84(6), pp. 98-106. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=20773214&site=ehost-live&scope=site>.
- Hauser, J., Tellis, G.J. & Griffin, A. (2006). Research on Innovation: A Review and Agenda for Marketing Science, *Marketing Science*, Vol. 25(6), pp. 687-717.
- Hoyer, W.D., Chandy, R., Dorotic, M., Krafft, M. & Singh, S.S. (2010). Consumer Cocreation in New Product Development, *Journal of Service Research*, Vol. 13(3), pp. 283-296. Available: <https://doi-org.libproxy.tut.fi/10.1177/1094670510375604>.
- Hu, H., Parsa, H.G., Chen, C. & Hu, H. (2016). Factors affecting employee willingness to report customer feedback, *The Service Industries Journal*, Vol. 36(1-2), pp. 21-36.
- Irabatti, P. (2011). Customer Delight: An Effective Weapon at Retailers to Fight Against Global Recession, *Journal of Contemporary Research in Management*, Vol. 6(1), pp. 39-50. Available: <https://search.proquest.com/docview/920826463?accountid=27303>.
- Jashapara, A. (1993). The competitive learning organization: A quest for the Holy, *Management Decision*, Vol. 31(8), pp. 52. Available: <https://search-proquest-com.libproxy.tut.fi/docview/212082540?accountid=27303>.
- Jones, T.O. & Sasser Jr., W.E. (1995). Why Satisfied Customers Defect, *Harvard business review*, Vol. 73(6), pp. 88-91. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=9512052733&site=ehost-live&scope=site>.
- Kakabadse, N.K., Kakabadse, A. & Kouzmin, A. (2003). Reviewing the knowledge management literature: towards a taxonomy, *J of Knowledge Management*, Vol. 7(4), pp. 75-91. Available: <https://doi.org/10.1108/13673270310492967>.
- Kayworth, T. & Dorothy, L. (2004). Organizational Culture as a Knowledge Resource [https://link-springer-com.libproxy.tut.fi/content/pdf/10.1007%2F978-3-540-24746-3\\_12.pdf](https://link-springer-com.libproxy.tut.fi/content/pdf/10.1007%2F978-3-540-24746-3_12.pdf).

Kipfelsberger, P., Bruch, H. & Herhausen, D. (2015). Energizing Companies through Customer Compliments, *Marketing Review St.Gallen*, Vol. 32(1), pp. 80-89.

Kipfelsberger, P., Herhausen, D. & Bruch, H. (2016). How and when customer feedback influences organizational health, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 31(2), pp. 624-640.

Klie, L. (2012). Listening to the Voice of the Customer, *Customer Relationship Management*, Vol. 16(7), pp. 32-36. Available: <https://search-proquest-com.lib-proxy.tut.fi/docview/1024829792?accountid=27303>.

Koetsier, J. (2014). Social media: We complain 879 million times/year (and Facebook is our top target), Available: <https://venturebeat.com/2014/12/12/social-media-we-complain-879-million-timesyear-and-facebook-is-our-top-target/>.

Kumar, V., Aksoy, L., Donkers, B., Venkatesan, R., Wiesel, T. & Tillmanns, S. (2010). Undervalued or Overvalued Customers: Capturing Total Customer Engagement Value, *Journal of Service Research*, Vol. 13(3), pp. 297-310. Available: <https://doi-org.lib-proxy.tut.fi/10.1177/1094670510375602>.

Lau, R.S.M. (1995). Mass customization: The next industrial revolution, *Industrial Management*, Vol. 37(5), pp. 18. Available: <https://search-proquest-com.lib-proxy.tut.fi/docview/211591609?accountid=27303>.

Lin, B. & Jones, D.C.A. (1997). Some issues in conducting customer satisfaction surveys, *Journal of Marketing Practice*, Vol. 3(1), pp. 4-13. Available: <https://search-proquest-com.libproxy.tut.fi/docview/211381884?accountid=27303>.

Liu, R.R. & Zhang, W. (2010). Informational influence of online customer feedback: An empirical study, *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, Vol. 17(2), pp. 120-131. Available: <https://search.proquest.com/docview/748312856?accountid=27303>.

Luhn, A. (2016). The Learning Organization, *Creative & Knowledge Society*, Vol. 6(1), pp. 1-13. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=122854831&site=ehost-live&scope=site>.

Moreau, C.P., Lehmann, D.R. & Markman, A.B. (2001). Entrenched Knowledge Structures and Consumer Response to New Products, *Journal of Marketing Research (JMR)*, Vol. 38(1), pp. 14-29.

Nasr, L., Burton, J., Gruber, T. & Kitshoff, J. (2014). Exploring the impact of customer feedback on the well-being of service entities: A TSR perspective, *Journal of Service Management*, Vol. 25(4), pp. 531-555.

Neckopulos, J. (2010). Creating a Feedback Loop, *ABA Bank Marketing*, Vol. 42(10), pp. 26-30. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=55821915&site=ehost-live&scope=site>.

O'Flaherty, B. & Heavin, C. (2015). Positioning predictive analytics for customer retention, *Journal of Decision Systems*, Vol. 24(1), pp. 3-18. Available: <https://search-proquest-com.libproxy.tut.fi/docview/1658877057?accountid=27303>.



- Ogawa, S. & Piller, F.T. (2006). Reducing the risks of new product development, MIT Sloan Management Review, Vol. 47(2), pp. 65.
- Opoku, R.A. (2006). Gathering customer feedback online and Swedish SMEs, Management Research News, Vol. 29(3), pp. 106-127. Available: <https://doi.org/10.1108/01409170610661053>.
- Pietrzak, M. & Paliszkiewicz, J. (2015). Framework of Strategic Learning: The PDCA Cycle, Management, Vol. 10(2), pp. 149-161.
- Robertson, I. & Cooper, C. (2011). Well-being: Productivity and happiness at work, in: Anonymous (ed.), Well-being: Productivity and Happiness at Work, pp. 1-224.
- Smock, J.S. (2002). Don't tune out: The importance of listening to customers, Compoundings, Vol. 52(5), pp. 33. Available: <https://search-proquest-com.libproxy.tut.fi/docview/222324162?accountid=27303>.
- Stewart, B. (2002). Viewpoint: Why customer satisfaction research doesn't get results, Measuring Business Excellence, Vol. 6(4), pp. 59-61. Available: <https://search-proquest-com.libproxy.tut.fi/docview/208739269?accountid=27303>.
- Sulistya, A., Sharma, A. & Lo, D. (2016). Spiteful, one-off, and kind: Predicting customer feedback behavior on Twitter, Lecture Notes in Computer Science (including subseries Lecture Notes in Artificial Intelligence and Lecture Notes in Bioinformatics), pp. 368-371.
- Vargo, S.L. & Lusch, R.F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, Journal of Marketing, Vol. 68(1), pp. 1-17.
- Vives-Mestres, M., Martín-Fernández, J. & Kenett, R.S. (2016). Compositional Data Methods in Customer Survey Analysis, Quality and Reliability Engineering International, Vol. 32(6), pp. 2115-2125. <http://dx.doi.org/10.1002/qre.2029>.
- Wirtz, B.W. & Lihotzky, N. (2003). Customer Retention Management in the B2C Electronic Business, Long Range Planning, Vol. 36(6), pp. 517-532. Available: <https://www.sciencedirect.com.libproxy.tut.fi/science/article/pii/S0024630103001298>.
- Wirtz, J., Tambyah, S.K. & Mattila, A.S. (2010). Organizational learning from customer feedback received by service employees, Journal of Service Management, Vol. 21(3), pp. 363-387. Available: <https://search-proquest-com.libproxy.tut.fi/docview/367300518?accountid=27303>.
- Wirtz, J. & Tomlin, M. (2000). Institutionalising customer-driven learning through fully integrated customer feedback systems, Managing Service Quality, Vol. 10(4), pp. 205-215. Available: <https://search-proquest-com.libproxy.tut.fi/docview/197977209?accountid=27303>.
- Yu, E. & Sangiorgi, D. (2018). Service Design as an Approach to Implement the Value Cocreation Perspective in New Service Development, Journal of Service Research, Vol. 21(1), pp. 40-58. Available: <https://doi-org.libproxy.tut.fi/10.1177/1094670517709356>.